



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## The reality of organizational envy at the University of Mosul

1<sup>st</sup> Sarah Ahmed Ibrahim Al-Omari <sup>1</sup>, 2<sup>nd</sup> Dr. Alaa Abdul-Mawgoud Al-Ani <sup>2</sup>

1. College of Administration and Economics, University of Mosul.
2. College of Administration and Economics, University of Mosul.

### Article Informations

**Received:** 20 - 11- 2022,  
**Accepted:** 23- 11 - 2023,  
**Published online:** 01 – 04 -2023

#### Corresponding author:

Name: Sarah Ahmed Ibrahim  
Affiliation: College of  
Administration and Economics,  
University of Mosul.  
Email: sssarra1991@gmail.com

#### Key Words:

Organizational envy,  
Benign envy  
Malicious envy University  
of Mosul

### ABSTRACT

The research focuses on diagnosing the reality of organizational envy at the University of Mosul, and the research aims to identify the most important and most consistent and influential dimensions for the administrative leaders at the University of Mosul. The most important of which is do the administrative leaders have a clear concept of organizational envy, and to achieve the goal of the research, a questionnaire was distributed to a sample of (300) respondents from the University of Mosul. The research came out with a number of results, the most important of which are: The answers of the respondents showed the existence of two types of organizational envy in the field investigated, and this in fact condemns the work in the social entities in which working individuals of different ages, social types, educational qualifications and performance levels meet.



## واقع إدارة الحسد التنظيمي للآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل

سارة احمد ابراهيم الاومري	أ.م.د. الأء عبد الموجود عبد الجبار
جامعة الموصل	جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد
sssarra1991@gmail.com	Alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

### المستخلص

يركز البحث على تشخيص المؤسسة قيد البحث واقع إدارة الحسد التنظيمي في جامعة الموصل، ويهدف البحث الى تحديد أهم الأبعاد والأكثر انسجاماً وتأثيراً لمعالجتها من قبل القيادات الأدرية في جامعة الموصل ويقوم البحث على الفرضية التي مفادها: تمتلك المؤسسة قيد البحث مستوى مناسب في تشخيص واقع ادارة الحسد التنظيمي، إذ أثارت مشكلة البحث تساؤلات عديدة أهمها هل تمتلك القيادات الإدارية مفهوم واضح لإدارة الحسد التنظيمي، ولتحقيق هدف البحث وزعت استمارة استبانة على عينة مكونة من (300) تدريسياً مجيباً من في جامعة الموصل، كشفت نتائج التحليل ان الإجابات للأفراد عينة البحث حول فقرات استمارة الاستبانة الاتفاق وبنسبة متباينة ومقبولة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد خرج البحث بجملة من النتائج أهمها: بينت اجابات الأفراد المبحوثين وجود نوعي الحسد التنظيمي في الميدان المبحوث، وهذا في الواقع يدين العمل في الكيانات الاجتماعية التي يلتقي فيها الأفراد العاملين من مختلف الاعمار والأنواع الاجتماعية والمؤهلات العلمية ومستويات الأداء.

**الكلمات المفتاحية :** الحسد التنظيمي ، الحسد الحميد ، الحسد الضار ، جامعة الموصل.

### المقدمة

يتفق العديد من الباحثين على أن الحسد يمثل تجربة مشتركة لمعظم الأفراد بغض النظر عن ثقافتهم، و هو عاطفة منتشرة في كثير من الثقافات المتنوعة يشعر بها الأفراد، إذ أن التنافس على الموارد النادرة والترقيات يولد ويثير الكثير من الحسد في معظم المنظمات وفي المستويات التنظيمية جميعها، إذ يقارن الموظفون مزاياهم ورواتبهم مع الزملاء من خلال آليات رسمية وغير رسمية، فالتمايز يعزز من المنافسة بين زملاء العمل ويعزز مشاعر الحسد الذي قد يكون سببا في انخفاض مستوى الأداء داخل المنظمة (Erdil, et al.,2014,448) , وتضمن البحث أربعة مباحث ضم الأول منهجية البحث في حين شمل المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، أما المبحث الثالث تضمن وصف كل بعد من أبعاد الحسد التنظيمي وتشخيصه حسب إدراك الأفراد المبحوثين، واستعرض المبحث الرابع أبرز النتائج والمقترحات.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

اجرت الباحثتان زيارتين ميدانية لاستطلاع آراء التدريسيين عن مدى وجود ظاهرة الحسد التنظيمي في كلياتهم ، وتبين وجود العديد من المشكلات، تعكسها المؤشرات الآتية :عدم الالتزام التنظيمي ،عدم الرضا الوظيفي، ووجود المشاعر والعواطف السلبية ، والصراع بين العاملين ، فضلا عن وجود التعاون والعمل الجماعي بين الافراد العاملين ولجوئهم الى تطوير مهاراتهم الوظيفية وادائهم في العمل للحصول على بعض الامتيازات الوظيفية اسوةً بزملائهم وكذلك العمل على أداء مهامهم بالشكل المطلوب لتحقيق اهداف المؤسسة ونتيجة لهذه السلوكيات السلبية والايجابية يظهر لدينا ما يسمى بالحسد التنظيمي وبناءً على ما سبق فقد صيغت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي :

1. ما المقصود بالحسد التنظيمي؟ وهل هو ظاهرة حميدة أم ضارة (ايجابية أم سلبية) في مكان العمل؟ وكيف يمكن إدارته؟
2. ما هو أكثر أنواع الحسد وجوداً بين التدريسيين في الكليات المبحوثة؟
3. هل تلجأ الإدارة في الكليات المبحوثة إلى إدارة الحسد التنظيمي؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

1. التأسيس النظري لمتغير البحث الحسد التنظيمي اسهاما في اغناء المكتبة العراقية.
2. المحاولة الجادة لتحديد آليات مواجهة ظاهرة الحسد التنظيمي في جامعة الموصل.

ثالثاً: اهداف البحث : يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

1. التعرف على المضامين الفكرية لموضوع الحسد التنظيمي من خلال تسليط الضوء على مفهومه ، وأنواعه وآليات إدارته.
2. تحديد أنواع الحسد التنظيمي الأكثر وجوداً بين التدريسيين في الكليات المبحوثة
3. تشخيص مدى لجوء الإدارة في الميدان المبحوث إلى اتخاذ اجراءات ادارية لمواجهة الحسد التنظيمي.

#### رابعاً: الفرضية الرئيسية للبحث

1. تمتلك نوعي الحسد التنظيمي الضار والحميد في الكليات المبحوثة.
2. لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات الافراد المبحوثين حول لجوء قياداتهم إلى إدارة الحسد التنظيمي في الميدان المبحوث. ويتفرع عنها الفرضيتين الآتيتين:
  1. لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات الافراد المبحوثين حول لجوء قياداتهم إلى إدارة الحسد الحميد في الميدان المبحوث.
  2. لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات الافراد المبحوثين حول لجوء قياداتهم إلى إدارة الحسد الضار في الميدان المبحوث.

#### خامساً: حدود البحث

- الحدود المكانية: شملت الكليات الانسانية في جامعة الموصل.
- الحدود البشرية: تمثلت بعينة مكونة من (300) تدريسي في الكليات الانسانية في جامعة الموصل.

#### سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياته والوصول إلى الاستنتاجات، إذ اعتمدت المنهج الوصفي المستند إلى العرض النظري المتعلق ب(بتشخيص واقع الحسد التنظيمي، في حين اعتمد المنهج التحليلي في عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة البحث والمتعلقة بأسئلة الاستبانة.

#### سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد البحث في تغطيته للجانب النظري على ما اتيح من المصادر الأجنبية والعربية التي تمثلت بالمراجع العلمية كالرسائل الجامعية والدوريات والكتب ذات الصلة سواء المتوفرة داخل العراق أو عبر الشبكة الدولية (الانترنت)، في حين استند البحث على الوسائل الآتية لجمع البيانات والمعلومات وكما يأتي:

1. المقابلات الشخصية : تم اجراء عددا من المقابلات مع التدريسيين في الكليات المبحوثة لتشخيص مؤشرات مشكلة البحث.

2. وصف الاستبانة : تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الذي يعد ذي مرونة في اختيار مدى الاتفاق مع الفقرات أو عدمها على مستوى محاور وفقرات الاستبانة والمرتبة من عبارة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) والتي حصلت على الاوزان التالية (5)، (4، 3، 2، 1) على التوالي.

### المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم الحسد التنظيمي

تم اشتقاق "الحسد" من المصطلح اللاتيني (invidere)، فهو حالة نفسية ينجم عنها عواقب فردية وجماعية، ويعد تحمل الإرادة والعداء تجاه أولئك الذين يسببون "الحسد" أمراً أساسياً لما يدور حوله الحسد (Tai et al., 2012: 107)، وتشير العديد من الدراسات الى أن الحسد مخفي في معظم الحالات ويدعي البعض أن الحسد هو آخر العواطف التي يعترف بها الأفراد بمشاعرهم، فالميل الى إخفاء الحسد وأشكاله المتنوعة يفسر جزئياً عدم وجود دراسات ب هذا الموضوع، بالأخص فيما يرتبط بالدراسات الإدارية. (Ricci, 2015: 24).

يمكن ملاحظة أنه إذا حصل شخص ما في العمل على التقدير الذي تشعر أنك تستحقه بدلاً منه، فإنه ينبغي البحث عن سبب حصول الشخص تحديداً على تلك الأفضلية، ما الذي فعله ولم تفعله؟ أنه يخبرك أن لديك شيئاً يجب أن تتعلمه، تُعد هذه المواقف أهمية في أنها تسهل تعلم الإجراءات التي كأن يجب على الأفراد اتخاذها في الماضي، مما يؤثر على النية اللاحقة لتصحيح المواقف فالحسد هو عاطفة اجتماعية تصاعديّة معاكسة للواقع تحفز الآخرين، يأخذ الحسد في الاعتبار التصرفات التي كأن من الممكن أن نتخذها، ولم نتخذها ولكن شخصاً آخر فعلها (سبقنا بها)، والتي من أجلها تعرفنا على نتيجة الشخص الآخر (المحسود) (Lee,2019:13). ويرى (Fam et al.,2020:67) أن الحسد عاطفة لا ارادية تحدث في الثقافات جميعها حول العالم، كنتيجة مشتركة للمقارنة الاجتماعية، إذ ينشأ الحسد عندما يرغب "الحاسد" في التفوق على "المحسود"، ويحدث عندما "يفتقر الشخص الى الجودة وامتلاك صفات الآخر والرغبة في أن يفقر إليها الآخر، فالحسد عاطفة مؤلمة ومتناقضة تستند الى تجربة نقص ومقارنة، والتي تتضمن عادةً رغبة في الحصول على شيء جيد يمتلكه الآخر ويفتقر اليه الحاسد، ويتكون الحسد من عنصرين رئيسيين هما الافتقار الى الشيء والرغبة في امتلاك ذلك الشيء، بالنظر الى هذا التصور العام للحسد بوصفه عاطفة غير سارة فليس من المستغرب أن تجد الحسد يرتبط بمختلف المشكلات السلوكية عند تركها دون رادع، مثل الاكتئاب والضيق والسلوك الضار وغير الأخلاقي.

هناك حاجة الى نهج متوازن في العمل يأخذ بنظر الاعتبار المشاعر السلبية، وينظر الى أحداث مكان العمل مختلفة، إذ أن كلا النوعين من المشاعر لهما وظائف وسوابق وعواقب مختلفة تُعد قوى دافعة مهمة، وتدور المشاعر الإيجابية حول الشعور بالرضا والمساعدة على تحسين العمل لتحقيق الرفاهية، ويمكن أن يؤدي الحسد الى سلوك عدائي أو يمكن أن يكون مفيداً في السعي الذاتي إذ تكون له عواقب مدمرة وبناءة حسب الظروف، فالحسد أمر محبط ومؤلم لكنه قد يُحفز الآخرين على ذاتهم وتقديم أداء أفضل، إذ يكون هدف الحاسد تقليل الفجوة بينه وبين الشخص المحسود من خلال مساواة موقف الذات مع الشخص المحسود ويتم ذلك عن طريق حرمان ما لديهم أو بمحاولة الحصول على ما يمتلكه الآخرون، والآلية التي تتطوي عليها الطريقة الثانية هي دافع الإنجاز الذي يجعل الأفراد يحققون الأهداف.

(Ahmed& Bashir, 2022, 431).

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الحسد التنظيمي

يمكن أن تكون لعلاقة المدير بالمرؤوسين عواقب على سلوكهم فمن المرجح أن يحسد أعضاء الفريق الآخرين من الموظفين الذين لديهم علاقات الجودة مع المدير، وتسلط دراسات أخرى الضوء على العدالة والأنصاف كنهج نظري لدراسة العوامل المؤثرة في الحسد، على سبيل المثال تتوسط تصورات الظلم تأثير الحسد الضار على الميل للتعبير عن العمل غير المنتج، عادة ما يقارن العاملون نسبة المدخلات والمخرجات الخاصة بهم مع تلك الخاصة بنظرائهم بهدف الأنصاف أو الظلم في الموقف وتكوين تصورات للعدالة، لذلك تسلط هذه الضوء على أن الحسد مرتبط بالقيادة، وإدراك العدالة، وإدراك الأنصاف في عدد من الطرق المعقدة (Zurriaga et al, 2020, 1249).

يشير (Tariq et al, 2022, 3) الى ثلاث مجموعات تؤثر في الحسد التنظيمي هي:

1. الفروق الفردية: والتي تتكون من أخلاقيات العمل داخل المنظمة، والتبعية، والجنس، والمراقبة الذاتية.
  2. وحدة العمل: والتي تتكون من التمايز الإداري في الاتجاهات، الوظيفي، وحجم المنظمة، والاعتبارات الإدارية، ونظام المكافآت.
  3. سمات الثقافة المجتمعية: والتي تشمل الأعراف الجماعية، ومعايير مشاركة الموظفين.
- يبدأ الأفراد في إجراء المقارنات الاجتماعية نتيجة كون الأشخاص في وضع أفضل، ومحاولة تحسين أنفسهم من إذ الجودة وتحقيق النجاح ونتيجة لذلك، يشعر الفرد بالحسد، آخر يسبب الشعور بالحسد هو المنافسة داخل المنظمة، إذ تحدث بيئة بسبب حقيقة أن الموارد المتاحة للاستعمال محدودة، فضلاً عن اختلاف دوافع العاملين داخل المنظمة من إذ تحقيق المتنوعة، وبهذه الطريقة فأن ظهور الفرد في المقدمة في المنظمة من خلال تحقيقه للنجاح

يسبب الشعور بالحسد لدى الأفراد الآخرين في المنظمة، وعلى الرغم من اختلاف التي تؤدي للحسد فإنه يحدث في أي نوع من الوظائف بغض النظر عن مجال النشاط، فالمنافسة والعمل الشخصي والتطوير واكتساب الميزات بكافة أنواعها تؤدي الى شعور الفرد بالحسد ( Yasar et al., 2022, 25).

### ثالثاً: أبعاد الحسد التنظيمي

تصاحب الحسد مشاعر سيئة للبشر وعدوانية لذلك فإن معظم الأفراد تخاف من الحسد، إذ اشار (Smith) الى ان الحسد بصورة عامة نوعان مهما اختلفت المسميات والثقافات بين الدول على ذلك، وهذين النوعين هما ما يسمى بالحسد الحميد والحسد الضار ففي الحسد الحميد يحاول الحاسدون مقارنة أنفسهم بالشخص المحسود مقارنة صاعدة ليتمنوا أن يصبحوا بنجاح الشخص الاخر أي المحسود، وهنا نجد فكره تدعمها استنتاجات تبين الحسد قد يزيد الجهد الشخصي ودفع السلوك للحصول على شيء مرغوب (Schaubrocck & lam, 2004, 35).

ويمكن ان يكون الحسد كقدحة زناد للتعلم القائم على الأقران فقد يعزز الحسد الأداء بصورة أفضل عبر مراقبة افعال زملاء العمل الذين يحسدهم (Lee et al., 2018, 6)، وانطلاقاً من هذا الفهم، عندما يواجه الناس الحسد، فإنهم يستخدمون استراتيجيات للتخفيف من بواعث قلقهم الإيجابية أو السلبية، وبالتالي يتم الاعتقاد بان كلا النوعين من الحسد أمران حاسمان في تشكيل مواقف الموظف والسلوك اتجاه المنظمات وقادتها (Shu, C.Y., 2017, 2).

اتفق عدد من الباحثين امثال (Liu et al., 2021) و (Tariq et al., 2022) و (Yasar et al., 2022) ان هناك نوعين من الحسد التنظيمي هما.

#### 1. الحسد الحميد Benign Envy:

يعكس الحسد الحميد إعجاب الشخص الغيور والتصميم على تحسين نفسه (Liu et al., 2021, 4) , العاملون الذين يعانون من الحسد الحميد يظهرون بعض المشاعر الإيجابية ويحترمون الإنجازات الأخرى. يمكن للحسد الحميد أن يمتد بدوافع العمل من خلال تعزيز مستويات الإعجاب والرغبة في التعلم يعد الحسد الحميد قوة تحفيزية متطورة تعمل على تحسين وضع الأشخاص في العمل بجدية أكبر وأن يكونوا جيدين مثل الحسد (الذي يحاول تحقيق مستوى الآخر) (Ghadi 2017:5).

ويرى (Tariq et al., 2022, 2) ان الحسد الحميد (تحفيز الحسد على السعي نحو مستويات أعلى، ودفع الأفراد الى بذل المزيد من الجهد ليكونوا ناجحين مثل الأشخاص الآخرين). وذكر (Zurriaga et al., 2020, 1251) ان الحسد الحميد الذي يُعد شكلاً من أشكال الحسد التنظيمي الذي من المتوقع أن يحفز الأفراد على تحسين أنفسهم لتحقيق المستوى المطلوب.

ويرى (Yasar et al., 2022, 25) ان الحسد الحميد أو (حسد حسن النية)، يوضح رغبة الحاسد في رفع نفسه الى موقع مماثل للفرد المحسود أو أفضل منه، وهنا يركز الفرد فقط على وضعه الخاص، ويأخذ الآخرين كمثال ، ويختبر الشعور بالتطور الذاتي من أجل تحقيق نجاحهم، إذ يكون الدافع الأساسي للفرد هو أن يكون ناجحًا مثل الآخرين ، وأثناء التفكير في ذلك ، فإنهم يقدرون نجاح الآخرين، ليس لديها الموقف السلبي المتمثل في الرغبة في فشل الآخرين ، كما هو الحال في الحسد الضار.

يفتقر الحسد الحميد الى المكون الأساس للعاطفة أي شكل من أشكال سوء النية. وتبين دراسات الحسد التي تدرس محتوى حلقات الحسد أنها تتضمن شوقًا لما لدى شخص آخر، من الصعب تخيل الحسد دون مثل هذا التوق. لكن من غير الحكمة أن نساوي الشوق مع الحسد، مهما كان ضروريًا. بالتأكيد يستخدم الناس مصطلح الحسد بهذا المعنى وحده، ولكن مثلما هو الحال مع الإعجاب، فإن شخصيته تبدو غير ضارة وخالية من مشاعر الدونية أو العداوة. لكن الحسد، وتؤكد معظم الآراء العلمية، غالبًا ما يتم الحفاظ عليه سرًا، تؤدي جوانب المشاعر والعواطف وطريقة الفهم دورًا مهمًا في تحديد طريقة حياة الأفراد، ونظرًا لأن تلك المشاعر متنوعة في المنظمة فهي تؤدي الى سلوكيات متنوعة أيضا، إذ أن لكل موظف خصائصه وسماته الشخصية وعواطفه ومعايير وقيمه، فضلاً عن طريقة تقييمه للتغيرات الجديدة، فهناك المشاعر الإيجابية التي تتبع من الحسد الحميد بين الموظفين الذي يؤدي دورًا في رفع مستوى النتائج التنظيمية مثل زيادة الطموح للتعلم ومحاكاة المتفوقين والحافز العالي للنجاح ورفع الثقة التنظيمية والأداء العالي ومحاولة التميز والوصول الى ما وصل إليه الآخرون والتفوق عليهم (Khan&Noor, 2020, 170).

## 2. الحسد الضار: Malicious Envy

يشير الحسد الضار الى الشخص الذي يرغب في أخذ ما يملكه شخص آخر بعيدًا عنه، إذ يمثل علم النفس الحسد كحالة نفسية من اللامبالاة، والتقليل من القيمة، أو الرفض ، والعداء الذي يحمله الناس اتجاه أولئك الذين هم أفضل حالاً ويحصلون على حقوق ومصالح معينة، فهو مظهر من مظاهر ضعف العلاقات الشخصية ومظهر من مظاهر المشاعر الإنسانية (Liu et al., 2021, 4). ويرى (Tariq et al., 2022, 2) ان الحسد الضار (الذي يهدف الى إيذاء المحسود وتحفيز الناس على إحباط الشخص الآخر)، تركز النظرة التقليدية للحسد في مكان العمل على الحسد الضار الذي يقارن فيه العامل الفردي نفسه مع أصدقائه، ويمكن تصنيف الحسد الى ثلاثة أشكال: هو حسد الآخرين في بيئة العمل، والحسد المزاجي في الأماكن جميعها، والحسد المتقطع المرتبط بشخص معين.

يتميز الحسد الضار بأنه عاطفة سلبية هدامة وعدائية اتجاه تفوق الآخرين، يدفع الحسد الضار الى محاولة احداث ضرر للآخرين لفقد تفوقهم ومزاياهم، على النقيض من ذلك، هناك الحسد الحميد الذي يُعد شكلاً من أشكال الحسد التنظيمي الذي من المتوقع أن يحفز الأفراد على تحسين أنفسهم لتحقيق المستوى المطلوب، يستند هذا التمييز بين النوعين الفرعيين للحسد على المنظور الوظيفي للعاطفة، إذ يعتمد على الطريقة التي يتفاعل فيها الفرد مع شعور الحسد، مما يؤكد الحاجة الى التمييز بين الحسد الحميد والضرار (Zurriaga et al., 2020, 1251).

تؤدي المشاعر السلبية التي تتبع من الحسد الضار الى التوتر والإرهاق والازدراء وزيادة الدوران الوظيفي، والشعور بالألم والذي يتضح من خلال العداوة والبغضاء والدونية والمرارة التي تكونت من خلال إدراك أن شخصاً أو مجموعة أخرى تمتلك التفوق والإنجاز والنتائج المرغوبة (Khan & Noor, 2020, 170). ويرى (Yasar et al., 2022, 25) الحسد الضار تحدث مشاعر سلبية اتجاه من هم في وضع أفضل في الأمور المختلفة مثل رؤية وتقييم الذات على أنها أدنى من الشخص الذي تتم مقارنته، ورغبة الشخص الآخر في الفشل، تشكل حسداً ضاراً في تكوين هذه المشاعر السلبية.

يتسم الحسد الضار بالسلبية والعداوة اتجاه الآخرين والنتائج السلبية على الذات، إذ يتضمن الدافع لإيذاء الآخر (المحسود)، والذي يؤدي الى ردود أفعال غير مرغوب فيها اجتماعياً، في حين أن الحسد الحميد يؤدي الى نتائج إيجابية إذ يتضمن الدافع لتحسين الذات فضلاً عن ردود الأفعال المرغوبة اجتماعياً، (Abeyratna & Arachchige, 2019, 65).

على الرغم من أن الحسد الحميد والخبيث قد يشتركان في تجربة أولية من الألم، إلا أنهما في الواقع تجارب عاطفية منفصلة تؤدي الى مسارات سلوكية متنوعة، إذ أن الحسد الضار والحسد الحميد لا يؤديان فقط الى سلوكيات مختلفة، بل أن محتوَاهما التجريبي مختلف تماماً، وينتج مشاعر وتقييمات وأهداف مختلفة، هاتان النظرتان للحسد ليست متناقضتان بالضرورة، إذ قد يعاني الفرد من رد فعل فسيولوجي مؤلم مبدئي لحسن حظ شخص آخر، وتخضع هذه التجربة العاطفية الأولية للمعالجات الإدراكية والتفكير، وتؤثر التقييمات الأولية والإدراك على التجربة العاطفية وعلى إعادة التقييم، مما قد يؤثر على شدتها وفترتها الزمنية (Sterling, 2013, 31-32).

ويتمثل أحد التحديات لفهم تأثير الحسد في مكان العمل على السلوكيات التطوعية في مكان العمل في تطوير أداة تقييم بسيطة تلتقط التجربة العاطفية الكاملة للموظفين، تميل مقاييس الحسد النموذجية الى التأكيد على المكون المدمر والعدائي للحسد، والذي يركز على الحسد الضار يصور هذا التركيز الحسد على أنه ألم، ويتطلب إدراج العديد من المتغيرات الظرفية بما

في ذلك طبيعة العلاقات والمناخ التنظيمي بهدف عمل تنبؤات حول حدوث ردود فعل مثمرة أو عكسية للحسد (Ahmed& Bashir, 2022, 432).

سيتم التركيز على الحسد الحميد والحسد الضار كونه يمكننا من فهم كيف سيتفاعل الموظفون مع تفوق أقرانهم في الأداء؟ وهل سيكون لديهم الدافع للعمل بجدية أكبر من أجل تحقيق أهدافهم أم أنهم سيوجهون جهودهم لهدم الآخرين بهدف تحسين مكانتهم الاجتماعية؟  
رابعاً: إدارة الحسد التنظيمي بنوعيه (الحسد الحميد والحسد الضار)

#### 1- إدارة الحسد التنظيمي الحميد:

تتطلب إدارة الحسد التنظيمي قيادة واعية مدركة للأسباب التي جعلت الحسد التنظيمي ظاهرة تنظيمية سلوكية في مكان العمل ، وبالتالي تقوم هذه الإدارة بتشخيص الآثار المترتبة على هذه الظاهرة من أجل ضمان امكانية التعامل معها وفق إدارة سليمة تميز ما بين المحاسن التي تترتب على الحسد التنظيمي والمساوئ التي يتركها في مكان العمل وعليه فنه يمكن ادارة كلا النوعين من الحسد التنظيمي وفق الآتي:

1. ترسيخ روح التعاون والمساعدة بين الأفراد العاملين في مكان العمل ، فمن المهم ان تقوم الادارة بتشجيع الأفراد العاملين على مساعدة زملائهم في العمل من أجل تطوير مهاراتهم وانفسهم.
2. تبني التحفيز المادي والمعنوي وذلك لإعطاء تقييم مميز للإنجازات المهمة والتميزة التي يقدمها الأفراد العاملين في العمل ، وبما يسهم في تشجيع الآخرين نحو إعطاء الأفضل للعمل.
3. تشجيع العمل الجماعي في اداء المهام ، وذلك من شأنه أن يسهم في تعلم الأفراد من الآخرين وبالتالي يمكن أن يلجأ الى تقليدهم أو أن يتحفز تلقائياً ليقدم أفضل منهم.
4. تأمين فرص التدريب والتطوير لكافة الأفراد العاملين في المنظمة.
5. التعامل بموضوعية مع كافة الأفراد العاملين وعدم التمييز بينهم عبر بناء علاقات خاصة مع ب. 2.

#### إدارة الحسد التنظيمي الضار:

1. تغيير القيادات لأساليب التعامل والتفاعل مع الأفراد العاملين عند شعورهم بوجود الغيرة والحسد بين الأفراد العاملين في مكان العمل بهدف القضاء على هذا الشعور.
2. بناء أجواء من الثقة والتماسك بين القيادة وبين جميع الأفراد العاملين في مكان العمل .
3. توفير بيئة عمل مناسبة لجميع الأفراد العاملين.
4. معاملة كافة الأفراد العاملين بعدالة وانصاف.
5. معاقبة الأفراد العاملين الذين يتصرفون بعدائية وسلبية في العمل ويتسببون بأذى للأفراد العاملين والمنظمة.

#### المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

#### أولاً: وصف الأفراد عينة البحث

قامت الباحثتان بتوزيع (334) استمارة استبانة على القيادات الإدارية، وتم الحصول على (300) استمارة استبانة صالحة للتحليل في المؤسسة المبحوثة، والجدول الآتي يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاستجابة.

الجدول (1) عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة ونسبة الاستجابة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	الاستمارات لمستبعدة	الاستمارات الصالحة
334	300	34	300

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الاستبانة .

الجدول (2) خصائص الأفراد المبحوثين في جامعة الموصل

الوصف	التقسيم أو الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	179	59.5%
	أنثى	121	40.2%
العمر	30 سنة فأقل	53	17.6%
	31-40 سنة	151	50.2%
	41-50 سنة	96	31.9%
	51-60 سنة	1	0.3%
	61 سنة فأكثر	53	17.6%
	التحصيل الدراسي	دبلوم عالي	12
	ماجستير	111	36.9%
	دكتوراه	177	58.8%
اللقب العلمي	استاذ	32	7.9%
	استاذ مساعد	104	25.7%
	مدرس	174	43.1%
	مدرس مساعد	94	23.3%
عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	22	7.3%
	6-10 سنة	24	8.0%

32.6%	98	11-15 سنة
29.6%	89	16-20 سنة
22.3%	67	21 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الاستبانة .

يلاحظ من الجدول (2) الآتي:

4. الجنس: بلغت نسبة الذكور من الأفراد المبحوثين (59.5%) بينما بلغت نسبة الإناث (40.2%) من الأفراد المبحوثين وهي أقل من نسبة الذكور .
5. العمر: يعطي مؤشر العمر دلالات مهمة على النضج والدراية بأمر العمل وتقديم الخدمة، ويتبين من الجدول (11) أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30- فأقل) سنة بلغت نسبتهم (17.6%) وهي أقل نسبة، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31-40) نسبة (50.2%) ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (41-50) بنسبة (31.9%) ، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (51- 60) نسبة (3.%) ثم أخيرا الذين تتراوح أعمارهم (60 فأكثر) بنسبة (17.6%) وهذا يؤشر أن اعمار العينة التي تتراوح بين (31-41) هي الأكثر ويؤشر ذلك توافر عنصر الخبرة في العمل في الجامعة وفهم متطلباته.
6. التحصيل الدراسي: يعد التحصيل الدراسي أحد أهم المؤشرات والتي تنعكس على نحو كبير على أسلوب التعامل مع استمارة الاستبانة وفهم مكوناتها وملئها على نحو صحيح وتشير النتائج في الجدول (11) الى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدكتوراه والذين بلغت نسبتهم (58.8%)، في حين بلغت نسبة شهادة الماجستير (36.9%)، فيما شكلت نسبة حاملي شهادة الدبلوم (4.0%) وهي أقل نسبة من الأفراد المبحوثين، فيما لم تحصل شهادة الإعدادية على أي نسبة، وهذا يؤشر بأن معظم التدريسيين في جامعة الموصل لديهم تحصيل دراسي يؤهلهم لفهم مفهوم إدارة الحسد التنظيمي وتطبيقه بوصفه مدخلا لمعالجة الحسد التنظيمي.
7. سنوات الخدمة: الخبرة في مجال التعليم لفترة طويلة لها دور أساس في تكديس الخبرة والمعرفة لدى الأفراد المبحوثين في كيفية التعامل مع استمارة الاستبيان وملئها بشكل صحيح، إذ يبين الجدول (13) أن سنوات الخدمة التي تتراوح بين (1-5) بنسبة (7.3%) ، وأوضح الجدول أن نسبة (8.0%) من الأفراد (6-10) سنوات، وأن نسبة (32.6%) من الأفراد المبحوثين من (11-15) سنة، فيما (16-20) سنة قد بلغت (29.6%)، وأن سنوات

الخدمة التي تتراوح بين (21-فأكثر) قد حصلت على أعلى نسبة (22.3%) وهذا دليل على مدى خبرة ووعي التدريسيين في جامعة الموصل.

8. اللقب العلمي: حصول حاملي لقب مدرس على أعلى نسبة التي كانت 43.1%، تليها حاملي لقب أستاذ مساعد التي كانت 25.7%، ومن ثم حاملي لقب مدرس مساعد التي كانت النسبة 23.3%، أما حاملي لقب أستاذ فقد حصلوا على نسبة 7.9%.

### ثانياً : وصف وتشخيص أبعاد البحث

#### 1. وصف وتشخيص نوعي الحسد التنظيمي في الكليات المبحوثة

من خلال الاستطلاع الأولي الذي أجرته الباحثان تم توزيع (50) استمارة على عينة عشوائية من التدريسيين في الكليات المبحوثة لغرض تشخيص نوع الحسد السائد بينهم في مكان العمل وتم توزيع استمارة تتضمن فقرات مفتوحة لم يتم تأطيرها تحت عنوان انواع الحسد ، كما تم ادراج الفقرات فيها بشكل عشوائي لا يميز بين الفقرات التي تنتمي للحسد الحميد عن الفقرات التي تنتمي للحسد الضار لكي تكون اجابات التدريسيين موضوعية وبعيدة عن التحيز في الاجابة. وكانت الاستمارة بصورتها الاولى الموزعة على العينة كما يأتي علما أن الفقرات من (1-6) تعكس وجود الحسد الحميد في مكان العمل والفقرات من (7-15) تعكس وجود الحسد الضار :

الجدول (3) اجابات التدريسيين عن فقرات استمارة تشخيص المشكلة وفق نوعي الحسد

ت	الفقرات	نعم		لا	
		ت	%	ت	%
1	اشعر بالحماس والتحفيز عندما أرى زملائي يطورون انفسهم وارغب في ان اصبح ناجحاً مثلهم/ حسد حميد	20	57.1	15	42.8
2	اشعر بالسعادة عندما أرى زملائي في العمل يحصلون على إنجازات وقدرات متفوقة /حسد حميد	15	42.8	20	57.1
3	أحاول ان اطور من نفسي واعمل على تحسن ادائي في العمل عندما أرى زملائي يحصلون على ميزات وقدرات متفوقة في العمل/حسد حميد	25	71.4	10	28.5
4	احاول ان اساعد زملائي في العمل على كسب ميزات وتطوير انفسهم/حسد حميد	20	57.1	15	42.8
5	أحاول الحصول على الميزات والقدرات المتفوقة بنفسني دون طلب مساعدة من احد/حسد حميد	23	65.7	12	34.2
6	لا افضل التقليل من شأن زملائي في العمل واحاول التعاون معهم/حسد حميد	31	88.5	4	11.4

13.5		68.5		المؤشر الكلي
34.2	12	65.7	23	7 بعض الافراد يحملون مشاعر سلبية تجاهي ويحسدونني بسبب تفوقي في العمل/حسد ضار
5.71	2	94.2	33	8 يحاول بغض من زملائي القيام بتصرفات مريضة وافتعال المشاكل من اجل محاولة اخفاقي في العمل/حسد ضار
11.4	4	88.5	31	9 شعور بعض من زملائي بالغيرة والحقد تجاهي بسبب نجاحي في امر معين/حسد ضار
54.2	19	45.7	16	10 يحاول البعض من زملائي إخفاء الكثير من المعلومات عني حول العمل لكي لا اتفوق عليهم/حسد ضار
45.7	16	54.2	19	11 البعض من زملائي يمتلكون صفات انانية وعدم التعاون والمساعدة للآخرين./حسد ضار
45.7	16	54.2	19	12 يتمنى بعض زملائي في العمل ان افقد مكانتي وتفوقي وانجازاتي التي قمت بتحقيقها/حسد ضار
57.1	20	42.8	15	13 أشعر بعدم الرضا الوظيفي التام في عملي/حسد ضار.
48.5	17	51.4	18	14 تغيب العدالة التنظيمية في التعامل بين التدريسيين/حسد ضار.
60	21	40	14	15 يتهرب بعض زملاء العمل من القيام بالمهام الموكلة اليهم (لجنة إمتحانية ، تدقيق ، تدريس ساعات اضافية )/حسد ضار
<b>40.27</b>		<b>59.63</b>		المؤشر الكلي

تشير القيم الواردة في الجدول (3) أن قيمة الوسط الحسابي للحسد الحميد بلغت (68.5) وهي القيمة الاعلى مقارنة بقيمة الوسط الحسابي للحسد الضار التي بلغت (59.6) وهذا يشير الى ان نوع الحسد السائد في الكليات المبحوثة هو الحسد الحميد وهذا لا يعني عدم وجود الحسد الضار الا انه يعني وجوده بنسبة اقل من الحسد الحميد. هذه النسب تقودنا إلى نفي فرضية البحث الاولى التي نصها "يتساوى ظهور نوعي الحسد التنظيمي الضار والحميد في الكليات المبحوثة".

2. وصف وتشخيص آليات إدارة الحسد التنظيمي في الكليات المبحوثة

1- إدارة الحسد الحميد

يوضح الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إدارة الحسد الحميد وفق لإجابات التدريسيين المبحوثين في الكليات الانسانية .

الجدول (4) المؤشرات الاحصائية لبعدها إدارة الحسد الحميد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.896	3.860	--	--	9.0	27	21.0	63	45.0	135	25.0	75	X1
1.020	3.730	3.0	9	7.0	21	30.0	90	34.0	102	26.0	78	X2
1.050	3.860	--	--	14.0	42	21.0	63	30.0	90	35.0	105	X3
1.116	3.760	3.0	9	14.0	42	17.0	51	36.0	108	30.0	90	X4
1.095	3.060	5.0	15	33.0	99	22.0	66	31.0	93	9.0	27	X5
1.064	3.300	4.0	12	20.0	60	30.0	90	30.0	90	14.0	42	X6
1.026	3.480	3.0	9	15.0	45	29.0	87	37.0	111	16.0	48	X7
1.154	3.750	3.0	9	16.0	48	16.0	48	33.0	99	32.0	96	X8
1.175	3.730	3.0	9	17.0	51	17.0	51	30.0	90	33.0	99	X9
1.114	3.610	3.0	9	14.0	42	29.0	87	27.0	81	27.0	81	X10
1.160	3.720	6.0	18	10.0	30	19.0	57	36.0	108	29.0	87	X11
1.116	3.720	3.0	9	12.0	36	26.0	78	28.0	84	31.0	93	X12
1.209	3.770	3.7	11	16.7	50	15.0	45	28.3	85	36.3	109	X13
1.092	3.6423	المؤشر الكلي										

المصدر: إعداد الباحثان

من خلال الجدول (3) لبعدها (إدارة الحسد الحميد) بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.642) وبأنحراف المعياري (1.092) وحصل المتغير (25X) يشجعني مديري على مساعدة زملائي في تطوير أنفسهم على أعلى نسبة اتفاق إذ بلغت (70.0%) وبوسط حسابي قيمته (3.86) بينما حصل المتغير (29X) على أقل نسبة اتفاق بلغت (38.0%) وبوسط حسابي بلغ (3.060)

وهو يشير الى تقدير المدير لجهود التدريسيين المتميزة من خلال تقديم حوافز مادية وحوافز معنوية .

## 2- إدارة الحسد الضار

يوضح الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إدارة الحسد الضار وفق لإجابات التدريسيين المبحوثين في الكليات الانسانية .

الجدول (5) المؤشرات الاحصائية لبعدها إدارة الحسد الضار

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										ت
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.151	3.706	6.0	18	7.0	21	28.0	84	28.3	85	30.7	92	X14
.972	3.516	2.3	7	12.7	38	31.0	93	39.0	117	15.0	45	X15
1.034	3.450	6.0	18	12.0	36	24.0	72	47.0	141	11.0	33	X16
1.064	3.540	6.0	18	8.0	24	30.0	90	38.0	114	18.0	54	X17
.983	3.660	3.0	9	9.0	27	26.0	78	43.0	129	19.0	57	X18
.882	3.620	3.0	9	1.0	3	44.0	132	35.0	105	17.0	51	X19
1.026	3.480	3.0	9	13.0	39	35.0	105	31.0	93	18.0	54	X20
1.018	3.690	3.0	9	8.0	24	30.0	90	35.0	105	24.0	72	X21
1.029	3.770	4.0	12	4.0	12	31.0	93	33.0	99	28.0	84	X22
1.089	3.580	5.0	15	11.0	33	26.0	78	37.0	111	21.0	63	X23
.958	3.510	1.7	5	13.3	40	32.3	97	37.7	113	15.0	45	X24
1.055	3.70	19.0	57	---	---	18.0	54	37.0	111	26.0	78	X25
1.023	3.57	6.0	18	7.0	21	25.3	76	46.7	140	15.0	45	X26
1.004	3.630	4.3	13	7.7	23	26.7	80	43.3	130	18.0	54	X27
1.052	3.490	4.0	12	13.7	41	28.7	86	36.7	110	17.0	51	X28
1.093	3.710	7.0	21	3.0	9	27.3	82	37.3	112	25.3	76	X29

1.027	3.601	المؤشر الكلي
-------	-------	--------------

المصدر: إعداد الباحثان

من خلال ما تقدم تبين قيم المؤشرات الإحصائية المدرجة في الجدول (6) إن جميع قيم الوسط الحسابي لأبعاد إدارة الحسد التنظيمي والتي سجلت (3.642) لإدارة الحسد الحميد و(3.6) لإدارة الحسد الضار كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، الأمر الذي يفسر لنا توافر أبعاد إدارة الحسد التنظيمي في الكليات الانسانية في جامعة الموصل.

ويتبين من قيم معامل الاختلاف أن الادارة في الكليات الانسانية في جامعة الموصل تلجأ إلى مواجهة نوعي الحسد التنظيمي (الحميد والضار) ، إلا أنها تركز على إدارة الحسد الضار كأولوية من حيث المعالجة والاهتمام إذ بلغت قيمة معامل الاختلاف لإدارة الحسد الضار (29%) وهي أقل من قيمته لإدارة الحسد الحميد التي سجلت (30%).

الجدول (6) المؤشرات الإحصائية لأنواع الحسد التنظيمي

ت	أبعاد الحسد التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	الحسد الحميد	3.6423	1.092	30%	الثاني
2	الحسد الضار	3.601	1.027	29%	الأول
	المؤشر الكلي			29.5%	

المصدر: إعداد الباحثان

### ثالثاً: اختبار فرضية الفروق المعنوية

تُظهر مُعطيات الجدول (7) والخاص بنتائج الاختبار الاحصائي (One-Sample T- test) لإدارة الحسد التنظيمي وأبعادها في الكليات المبحوثة ، أن قيمة الوسط الحسابي بلغت (3.718)، وهذه القيمة تقع بين الحدود الدنيا والعليا للوسط الحسابي (33.48 - 3.953)، وهذا دليل على دقة اجابة الفرد التدريسيين وفهمهم لمحتوى فقرات إدارة الحسد التنظيمي .

الجدول (8) القيم الاحصائية الوصفية لاختبار T لأبعاد إدارة الحسد التنظيمي

المؤشرات الاحصائية				أبعاد إدارة الحسد التنظيمي
الانحراف المعياري	الحد الاعلى	الحد الادنى	الوسط الحسابي	إدارة الحسد الحميد
.0521	3.745	3.539	3.642	

إدارة الحسد الضار	3.602	3.514	3.69	.0447
إدارة الحسد التنظيمي	3.718	3.483	3.953	.1192

المصدر: إعداد الباحثان.

أما قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الحسد التنظيمي فيمكن تأشير الملاحظات الآتية لتوضيحها:

بُعد إدارة الحسد الحميد: بلغت قيمة متوسط الاختلافات لإجابات التدريسيين (3.642) وهذه القيمة تقع بين الحدود الدنيا والعليا للوسط الحسابي (3.539 – 3.745).

بُعد إدارة الحسد الضار: بلغت قيمة متوسط الاختلافات لإجابات التدريسيين (3.602) وهذه القيمة تقع بين الحدود الدنيا والعليا للوسط الحسابي (3.514 – 3.69).

تعكس قيم المتوسط الحسابي الخاصة بأبعاد إدارة الحسد التنظيمي وقوعها جميعاً بين حديها الأدنى والأعلى وبذلك يمكن القول أن اجابات التدريسيين في الكليات الانسانية قيد البحث كانت دقيقة وصادقة كونهم فهموا مضمون الفقرات الخاصة بمتغيرات الاستبانة وبالتالي عبروا عن آرائهم بشكل حقيقي.

الجدول (9) المؤشرات الاحصائية لاختبار الفرضية الثانية

أبعاد إدارة الحسد التنظيمي	Sig	درجات الحرية	قيمة T	
			المحسوبة	الجدولية
إدارة الحسد الحميد	.000	299	69.854	1.660
إدارة الحسد الضار	.000	299	80.571	1.660
إدارة الحسد التنظيمي	.000	299	31.176	1.660

المصدر: إعداد الباحثان

وتشير معطيات الجدول (9) إلى قيم اختبار (One-Sample T Test) وتبين ان قيمة (sig) لإدارة الحسد التنظيمي وفقاً لآراء التدريسيين عينة البحث بلغت (0.000) ، وهذا يقودنا الى رفض فرضية العدم الرئيسة الثانية التي مفادها (لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات الافراد المبحوثين حول لجوء قياداتهم إلى إدارة الحسد التنظيمي في الميدان المبحوث). وقبول بديلتها، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (31.176) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (299). وفيما يخص إدارة الحسد الحميد في الميدان المبحوث، نلاحظ أن قيمة الـ (Sig) الواردة في الجدول (9) قد بلغت (0.000) وهي تؤثر لنا وجود فروق معنوية في اجابات التدريسيين عينة

البحث بشأن وجود إدارة الحسد الحميد ، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لإدارة الحسد الحميد والتي سجلت (69.854) وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (0.6601). وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى التي نصها " لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات الافراد المبحوثين حول لجوء قياداتهم إلى إدارة الحسد الحميد في الميدان المبحوث." وفيما يتعلق بإدارة الحسد الضار في الميدان المبحوث، نلاحظ أن قيمة الـ (Sig) الواردة في الجدول (9) قد بلغت (0.000) وهي تؤثر لنا وجود فروق معنوية في اجابات التدريسيين عينة البحث بشأن وجود إدارة الحسد الضار ، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لإدارة الحسد الضار والتي سجلت (80.571) وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (0.6601). وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى التي نصها " لا يوجد فروقات ذات دلالة معنوية في اجابات الافراد المبحوثين حول لجوء قياداتهم إلى إدارة الحسد الضار في الميدان المبحوث."

#### المبحث الرابع: النتائج والمقترحات

##### أولاً: النتائج

1. بينت اجابات الأفراد المبحوثين وجود نوعي الحسد التنظيمي في الميدان المبحوث، وهذا في الواقع يدين العمل في الكيانات الاجتماعية التي تشكل ملتقى الأفراد العاملين من مختلف الثقافات والاعمار والأنواع الاجتماعية والمؤهلات العلمية ومستويات الأداء .
2. يرى التدريسيين المبحوثين أن قياداتهم الأكاديمية تدرك وجود بعض الظواهر السلوكية في مكان العمل وتحديدًا ظاهرة الحسد التنظيمي ، فضلاً عن كونها تدرك أن هذا الحسد قد يكون حميداً يعطي نتائج ايجابية عند وجوده في الكلية لذا تلجأ هذه القيادات الى إدارة الحسد الحميد من خلال تشجيعها العمل الجماعي في أداء المهام. والثناء على الجهود المتميزة للتدريسيين عبر تقديم حوافز مادية وحوافز معنوية. وتبني الموضوعية في التعامل مع التدريسيين وعدم التمييز بينهم عبر بناء علاقات خاصة معه ، فضلاً عن عدم التقليل من شأن الأفراد في العمل حتى عندما يخطئون .
3. وقد يكون الحسد التنظيمي الذي يظهر في مكان العمل من النوع الضار وعليه فقد أكدت اجابات الأفراد المبحوثين أن القيادات الإدارية والأكاديمية تدرك وجود هذا النوع من الحسد، وتتصدى له عبر تدخلها في اصلاح العلاقات السلبية بين التدريسيين وتحجيم مسببات الغيرة الوظيفية بينهم ، ولجوؤها الى تغيير أساليب التعامل مع التدريسيين عند شعورها بوجود الغيرة والحسد بينهم بهدف القضاء على هذا الشعور وبناء أجواء من الثقة والتماسك بينها وبين جميع التدريسيين في العمل عبر توفير بيئة عمل مناسبة لهم تقلل من حالات التنافس و التوتر التنافسي بينهم وتشكيل فرق مؤقتة لتشجيع التفاعل والتقارب بين زملاء

العمل . ومعاقبة التدريسيين الذين يتصرفون بعدائية في العمل. ونصحهم بعدم التباهي  
واظهار الإنجازات الفردية أمام الآخرين. وحث التدريسيين على عدم البوح بنقاط ضعفهم و  
قوتهم أمام زملاء العمل.

#### ثانيا: المقترحات

1. ضرورة قيام القيادات الجامعية بتشخيص مستمر للظواهر السلبية التي تظهر في مكان  
العمل مثل القلق والتوتر والصراع وضغوط العمل والحسد التنظيمي. وتوعية التدريسيين  
والأفراد العاملين باثار هذه الظواهر السلبية على مستوى ادائهم ومستوى أداء المنظمة.
2. زيادة وعي الأفراد العاملين في الجامعة عامة والتدريسيين خاصة بعناصر ومكونات السلوك  
التنظيمي التي تؤثر على الأفراد العاملين وتحدد طبيعة ومستوى ادائهم الوظيفي.
3. تنمية وتشجيع روح التعاون والتسامح بين التدريسيين في الجامعة المبحوثة بالشكل الذي  
يوطد العلاقات الوظيفية والاجتماعية بينهم فيكونوا اصدقاء محبين لبعضهم البعض حتى  
يتولد بينهم حسد حميد وليس ضاراً .

4. تشجيع مشاركة التدريسيين في الامور المرتبطة بأقسامهم العلمية كصياغة رؤية القسم  
واهدافه وبما يحفزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية كونهم اسهموا في صياغتها.

#### المصادر:

- 1.Tai, K., Narayanan, J., McAllister, D. J., 2012, “Envy as pain:  
Rethinking the nature of envy and its implications for employees and  
organizations”, Academy of Management Review, Vol. 37, Issue 1.
- 2.Ricci, F., Scafarto, V., 2015, “Malicious Envy in the Workplace and  
Intangible Capital: An Interpretation from the Perspective of  
Management”, International Journal of Management Sciences and  
Business Research.
- 3.Lee, K., Duffy, M. K., 2019, “A functional model of workplace envy  
and job performance:When do employees capitalize on envy by  
learning from envied targets?”, Academy of Management Journal, Vol.  
62, Issue 4.
- 4.Fam, Jia Yuin, Caroline, Yu Li Yapb, Sri, Bala Muruganc, 2020,  
“Benign and Malicious Envy Scale: An Assessment of its Factor

- Structure and Psychometric Properties”, *Psychological Thought Journal*, Vol. 13, Issue 1.
5. Ahmed, Saba, Bashir, Sajid, 2022, “Power of Negative Emotions at workplace: Envy, Subjective career success, Thriving at work with moderating role of Self-control (An emerging trend of positive psychology)”, *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 11, Issue 3.
6. Liu, Hongda, Jiejun, Geng, Pinbo, Yao, 2021, “Relationship of Leadership and Envy: How to Resolve Workplace Envy with Leadership—A Bibliometric Review Study”, *Journal of Intelligence*, Vol. 9, Issue 44.
7. Zurriaga, Rosario, Pilar, González-Navarro, Abraham, P. Buunk, 2020, “Envy in the Workplace: A Systematic Review of the Past Five Years”, *Revista Psicologia Organizações & Trabalho Journal*, Vol. 20, Issue 4.
8. Tariq, Hafiz Muhammad Burhan, Asif, Mahmood, Ayyaz, Ahmad, Maria, Khan, Shah, Ali Murtaza, 2022, “Span of Supervision and Repercussions of Envy: The Moderating Role of Meaningful Work”, *Frontiers in Psychology Journal*, Vol. 12.
9. Yaşar, Emre, Nesrin, Aydın Alakuş, Bilal, Nadir Alkan, 2022, “Examining the relationship between social comparison, intra-organizational competition, organizational envy behaviors: The case of tourism academicians”, *Tourism and Recreation*, Vol. 4, Issue 1.
10. Shu, C. Y., Lazatkhan, J., 2017, “Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 33, Issue 1.
15. Ghadi, M., Y. (2017). Empirical Examination of Theoretical Model of Workplace Envy: Evidences from Jordan, *Management Research*

